93-00400/

1992 ANNUAL REPORT

The Conference Board of Canada's mission is to be the leading private applied research institution dedicated to enhancing the performance of Canadian organizations within the global economy.

This annual report was printed on recycled paper. Environmentally friendly varnish and inks were used. The entire publication is recyclable.

Front cover:
A reflected view of the sky and clouds at the entrance to The Conference Board of Canada building, Ottawa.

©1992 **The Conference Board of Canada***
255 Smyth Road
Ottawa, Ontario
K1H 8M7
Tel: (613) 526-3280
Fax: (613) 526-4857
*Incorporated as AERIC inc.

The Conference Board, Inc.
845 Third Avenue
New York, NY 10022
U.S.A.
Tel: (212) 759-0900
Fax: (212) 980-7014

The Conference Board Europe
Avenue Louise
207–Bte 5, B–1050
Brussels, Belgium
Tel: (02) 640 62 40
Fax: (02) 640 67 35

PROFILE

As Canada's leading independent applied research institution, The Conference Board of Canada provides its Associates with objective information and analysis of national and international economic, management and public policy issues. This work enhances the global competitiveness of over 600 business, government, labour and other organizations.

For 38 years, the Board has been providing Canada's leaders with timely and practical research information through a comprehensive program of meetings, conferences, publications, on-line and information services and public education.

The Conference Board of Canada is a not-for-profit organization with affiliates in the United States and Europe. Worldwide, the Conference Board has more than 3,000 Associates.

CHAIRMAN'S MESSAGE

The Conference Board of Canada is a highly valued national institution. At this point in our country's history, we need, as never before, the Board's objective research and its networking activities.

In the past two years, I have been struck by the profound change taking place both internationally and domestically. At the international level we have seen slower overall worldwide growth, the democratization of socialist economies, the lack of progress in coming to grips with multilateral trade issues, and the formation of new regional trading areas.

Domestically, we have been in the midst of a serious economic recession while at the same time are continuing to deal with national unity. Further, many of our major organizations are going through significant restructuring.

The Conference Board is a valuable resource that can help us in these challenging times. The Board's research in the areas of economics, management and public policy provides much-needed insights, and its extensive networking activities provide valuable forums for dialogue and debate. I commend the work of the Conference Board to you.

To my colleagues on the Board of Directors, I extend my thanks for their major contribution to The Conference Board of Canada over the last year.

GUY SAINT-PIERRE
CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS

PRESIDENT'S REPORT

JAMES R. NININGER
PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The last two years have been exceedingly difficult for Canada. The prolonged recession, accompanied by rapid disinflation, has sapped the confidence of business and consumers alike. The economic downturn has coincided with heightened political uncertainty resulting from the difficulty we have encountered reaching a consensus on constitutional reform. Canadians have been frightened by our economy's necessity to adjust and restructure to meet the challenge of vastly increased international competition.

Despite these disquieting events, the Conference Board believes Canada has the resources, knowledge, and expertise to successfully meet the challenges that lie ahead.

We can be proud of our country: we are among the largest economies in the world. Canadians enjoy one of the highest standards of living in the world; we have a superior physical and social infrastructure; and our quality of life, by some measures, exceeds that of any other country on the globe.

FIVE CRITICAL ECONOMIC ISSUES

How Canada meets the economic challenges of the 1990s depends on the adequacy of our response to the following five interrelated issues.

Competitiveness

During the late 1980s, when the level of international competition was rapidly increasing, Canada's international competitive position slipped. To help improve our individual and collective prosperity, Canadian organizations must view the challenge of increasing our international competitiveness as an opportunity rather than a threat.

National Unity

The difficulty we have had in reaching agreement on how to make confederation work has been a source of great frustration. Many Canadians feel that the national unity debate has diverted attention from addressing today's critical economic issues.

However, constitutional reform is closely linked to Canada's need to adjust to the requirements of a changing global economy. We need to find mechanisms and institutions that increase our ability to manage change while preserving the distinct features of Canadian federalism and protecting the needs of all.

Quality

Canadian businesses have recognized that the quality of their goods and services is key to achieving and maintaining a strong competitive position. Quality requires a long-term commitment to developing and enhancing management systems and practices that respond to and then consistently exceed customer expectations.

People

To prepare for and adjust to change, Canada must develop its human resources. Learning is cultivated not only through formal education but also through continual upgrading of skills and a strong organizational commitment to lifelong learning, training and employee development.

A variety of specific human resource needs must be addressed: increasing Canada's level of functional literacy; strengthening our national capabilities for teaching mathematics and sciences; improving our apprenticeship and technical education programs; revamping management of the school-to-work transition; and increasing commitment to training and development in the workplace.

Sustainable Development

Popularized by the United Nations Commission on Development and Environment in the mid-1980s, the concept of sustainable development is gradually being accepted as a global framework and strategy for reconciling economic growth and environmental protection. In the words of the UN Commission, sustainable development means "meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."

Given Canada's vast size and diverse geography, the degree to which economic and social development can and must be in harmony with the environment poses major challenges. Our economy's high degree of dependence on natural resources, the important links between trade and environmental issues—especially in international competitiveness—offers particular challenges. Still, environmental concerns, coupled with Canadian experience and technological know-how, can create major economic opportunities.

ADDRESSING THE ISSUES

All of the issues are intricately related. Clearly, our ability to improve our national competitive position depends on how we train and develop our people, improve the quality of our goods and services, and balance environmental protection and economic development.

Interdependence among the issues also exists at a more subtle level. For example, there is growing interest in Total Quality Management (TQM), an integrated approach to managing organizations based on achieving customer satisfaction. It is a people-based approach that empowers employees to share ideas and information and take greater responsibility for their efforts. TQM enhances the ability of organizations and their employees to introduce new components, such as sustainable development, into their overall business strategy.

Successfully addressing each of the five themes involves a common approach to change. Canada needs a better capacity to anticipate change and an enhanced ability to manage it. Individual stakeholders must be flexible, with the ability to forge stronger, more collaborative links, if the system is to achieve the required adaptability. The ramifications of individual decision making upon Canadian society must also be understood.

The concept and practice of continuous learning is central to this process. Learning needs to take place at the individual, organizational and societal levels. Simply, continuous learning facilitates continuous improvement. Canadian society, and all of its parts, must begin anticipating and better adapting to change.

The mandate of The Conference Board of Canada is to help Canadian organizations adapt to the changing global environment. In 1992–93, our activities will continue to focus on these five key themes. In doing so, we will continue to assist Canadian leaders to appreciate the forces shaping the economic environment and to improve their understanding of how to harness particular trends for the benefit of all Canadians.

MEETING THE CHALLENGE OF CHANGING INFORMATION NEEDS

As Canada moves towards the 21st century, it is becoming increasingly clear that our economic future is tied to our ability to meet the challenges of a global marketplace. From the information technology explosion to the formation of huge trading blocs, our world has changed forever. Indeed, these changes are unsettling: the old economic order has been swept aside, and a new one is emerging.

As the leading private applied research institution in Canada, The Conference Board of Canada is responding to the need for dependable information in an evolving world. We offer careful analysis and insight into today's trends so that leaders can make informed decisions. We provide the information, expertise and tools to help organizations anticipate public policy developments, plan in uncertain economic times, and thrive globally.

IMPROVING CANADA'S COMPETITIVENESS

A main issue facing Canada in the 1990s is its ability to compete successfully at home and to sell its goods and services around the world.

Since 1974, the Board has provided up-to-date economic analysis through its forecasts

and surveys. The quarterly *Canadian Outlook* and *Provincial Outlook* are useful tools in helping organizations anticipate change, evaluate and plan for market shifts and provide a valuable advantage in pinpointing future business prospects. The Board's Canadian Tourism Research Institute (CTRI) provides regular forecasts and analyses for the vital tourism and hospitality sectors. In an international vein, *World Outlook* and *Canadian Trade Outlook* also offer strategic information on the business environment outside of Canada.

Canada's financial services sector relies heavily on accurate and timely information to outstep their competition. In 1992, three major financial services reports were published: *Growth and Diversification of Financial Services Firms; The Taxation of Financial Institutions in Canada;* and *Emerging Technologies in the Financial Services Industry*. Currently, the Board's Financial Services Research Program is preparing reports on the changing structure of the financial services industry and on the impact of various sales tax harmonization alternatives.

The Board has also recently launched a Business Centre for Tax Research which provides the business sector with timely analyses of tax issues, and offers government key input for developing and implementing effective public policy.

Total Quality Management (TQM) has emerged not as a panacea but rather as a crucial component in helping to ensure our success in the global marketplace of the 21st century.

Further perspectives on Canada's competitiveness are found in the *Industrial Relations Outlook 1992* which focused on collective bargaining themes and Canadian competitiveness. The Board's *R and D Outlook* annually surveys Canadian organizations on their research and development attitudes and spending intentions.

In addition, we were chosen as the project management team for the federal government's Prosperity Initiative. "Task Force on Challenges in Science, Technology and Related Skills". The Board has provided logistics, research and communications support to aid the Task Force as it developed a national plan designed to ensure and maintain Canada's competitiveness through the next decade.

PROMOTING NATIONAL UNITY

The Conference Board is committed to a strong and united Canada, and is delivering this message from coast to coast. The Board has undertaken research into how the Canadian economic community functions, including the identification of interprovincial trade barriers. Also this year, we launched a joint publication with the Canadian Chamber of Commerce. *Exchange* is a quarterly bilingual newsletter that publishes speeches, constitutional statements and submissions to provide a forum for the national unity debate. The Board's spring 1992 issue of the *Canadian Business Review* carried an editorial entitled "The Conference Board and the Future of Canada" that reinforces the importance of a strong and unified Canada as the way to succeed and prosper.

FOCUSING ON QUALITY

Maintaining a competitive edge in today's global economy means producing and delivering top-quality goods and services that consistently exceed clients' expectations. Reliability is key, as is the ability to respond quickly and cost-effectively to marketplace demands.

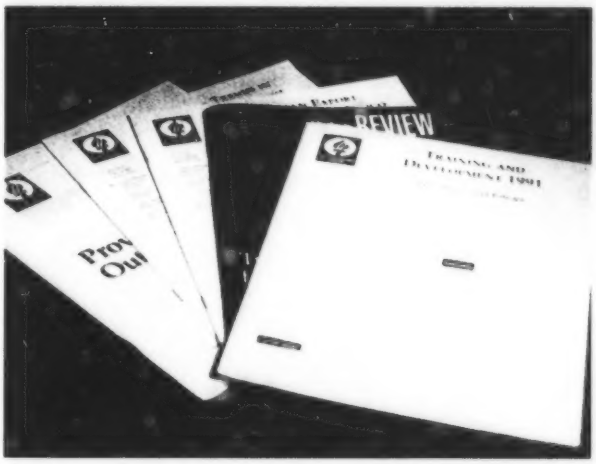
Total Quality Management (TQM) has emerged not as a panacea but rather as a crucial component in helping to ensure our success in the global marketplace of the 21st century.

After leading an international executive study tour on quality, during which Canadian senior executives toured some of the best TQM companies in the world, the Board's Organizational Effectiveness Group produced *Customer Satisfaction Through Quality: An International Perspective*. This report brought to the forefront the leading total quality practices in the world for use by Canadian organizations.

Another of this year's important initiatives was the establishment of the Canadian Network for Total Quality (CNTQ), a group of nine organizations that joined forces to promote and facilitate the use of TQM principles and practices throughout Canada. The Conference Board has assumed a leading role in co-ordinating the CNTQ's efforts.

INVESTING IN HUMAN RESOURCES

People, with the right mix of skills, talent and understanding, can make the difference between success and failure. To reinforce this message, the Board's Human Resource Development Centre is supplying Associates with leading-edge management development practices and is identifying responses to changing human resource needs. In the past year, the Centre delved into a vast range of topics, including illiteracy, the continuous learning organization, and training and development. The Centre also produced the *1992 Guide to University-Based Executive Development Programs*.



Mirroring these efforts, the National Business and Education Centre's activities progressed significantly during the past year. A key element of the Centre is the National Council on Education, made up of Canadian leaders in business, education, labour, government and community services who are committed to furthering excellence in education. Meanwhile, the Centre's Corporate Council on Education produced an *Employability Skills Profile* which outlined the skills employers value and desire in current and prospective employees. The *Profile* has been widely distributed to business, educators, government, labour and media. The 3rd Annual Conference, *Reaching for Success*, in Calgary, attracted almost 600 attendees and received significant national attention.

The Board's Custom Economic Services Group provides analysis of specific sectors of the Canadian economy. One of this year's tailor-made reports focuses on education and the high price Canada pays when students drop out of school. *Dropping Out: The Cost to Canada* received significant attention and was accepted as a crucial breakthrough by all stakeholders involved in education. The report offered concrete proof that investing in education is vital to maintaining the well-being of our country.

The Institute of Donations and Public Affairs Research (IDPAR) focuses on community investment in Canada and complements the Board's research thrusts in business–education partnerships, sustainable development, environmental concerns and public affairs issues. IDPAR's *Campaigns Outlook* allows associates to get a better sense of the economic environment in which grant-seeking agencies are operating.

Every year, the Compensation Research Centre (CRC) publishes the *Compensation Planning Outlook*, a compendium of key national, regional, and sectoral trends in compensation. A related CRC report, *Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors*, provides benchmark data on compen-

sation levels and various practices of Canadian boards of directors.

Other CRC reports include: a report on *Corporate Responses to Substance Abuse in the Workplace* (focusing on employee assistance programs) and upcoming reports on implementing employment equity, and absenteeism and attendance management practices. These projects are a direct result of the Board's recognition that good employee relations are a necessary condition for a competitive economy—the CRC's role in researching these projects is now more important than ever.

SUPPORTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sustainable development is emerging as a far-reaching concept in pursuing greater harmony between economic development and environmental progress. The Board has developed a number of activities to promote sustainable development and encourage its practice in the planning process as well as in the field.

The Business and the Environment Research Program will soon complete its third year of operation. This group focuses on public and business policy issues related to the environment and the economy in the global context of sustainable development. The Program brings vital partners together to examine potential areas for research on the most important economic and public policy issues. Some of the reports published this year included: *Impact of Environmental Measures on International Trade* and *Managing Corporate Change for Sustainable Development*. A variety of projects are still in the works, including research on environmental public policy formulation and approaches to establishing environmental priorities. The program will focus on valuing the environment in decision making, and upcoming reports will highlight trade and the environment and industrial competitiveness.

Complementing this thrust, Learning for a Sustainable Future is a new partnership between education, business, environment, government and other stakeholders concerned with sustainable development. The program's mission is to design a suitable framework for entrenching the theory and practice of sustainable development in the curricula for elementary and secondary schools. The Conference Board is pleased to be managing this project on behalf of the group of partners.

Sustainable development is emerging as a far-reaching concept in pursuing greater harmony between economic development and environmental progress.

OTHER BOARD ACTIVITIES

The Conference Board believes there is merit and knowledge to be gained from forging strategic alliances and public–private sector partnerships to add to Canada's skills inventory and technological know-how. Our oldest and most important partnership is with The Conference Board, Inc. Our Associates benefit from their extensive research and network programs.

The Board is also managing, on behalf of the federal government, Canada's participation in the human resource development group of the Asia-Pacific Economic Co-operation (APEC) Initiative. Activities with APEC have offered networking opportunities in the Pacific Rim. These activities have also helped serve as a clearinghouse for information and ideas on human resource and business management issues. Also, the Board acts as the Canadian participant in the annual Economic and Human Resource Development outlooks sponsored by the Pacific Economic Co-operation Conference (PECC)—a tripartite

business, government and academic organization with membership from Pacific Rim countries.

The Board continues to provide leadership in a regular process of consultation between Canadian and German research institutions. An annual symposium provides our Associates with a window on Europe. Another strategic alliance undertaken by the Board involves the Canada–India Linkage Program, an official development assistance program managed by the Board on behalf of the Canadian International Development Agency (CIDA) and designed to foster mutual understanding through joint research on policy and economic issues.

The Board is investigating trade and business opportunities with Mexico in the context of North American trade liberalization. Also, in collaboration with the Centro de Estudios Economicos de Sectos Privado (CEESP), the Board is producing a quarterly publication highlighting Canada's business ties with Mexico.

On the domestic front, and in partnership with the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB), the Conference Board held a Canadian Training and Development Symposium. The forum brought together stakeholders to encourage the development of a training and development culture throughout our society.

The Conference Board believes there is merit and knowledge to be gained from forging strategic alliances and public–private sector partnerships to add to Canada's skills inventory and technological know-how.

BRINGING IT ALL TOGETHER

Canadian organizations looking for a competitive advantage need information to anticipate economic and social change, plan in today's difficult economy and improve the effectiveness of their organizations. In addition to providing vital networking opportunities, the Board hosts more than 200 conferences and seminars annually and offers opportunities for the exchange of knowledge and ideas at numerous council meetings and forums. Communicating information to Associates is a top priority and we deliver timely and accurate data through our on-line and information services. The Conference Board of Canada continues to provide the facts, expertise and tools necessary to anticipate and react to a rapidly changing world.

HONORARY ASSOCIATE

CAMILLE DAGENAIS
HONORARY ASSOCIATE, 1991

The Conference Board of Canada's Honorary Associate Award is our highest honour and is presented annually to a Canadian who has made an outstanding contribution to our country.

Camille Dagenais received the 1991 Honorary Associate Award at the Board's 11th Annual Meeting held in Montreal on October 3, 1991.

Born and raised in Montreal, Mr. Dagenais graduated from the University of Montreal's École Polytechnique in 1946. Later, he studied administration at the École des Hautes Études Commerciales.

Mr. Dagenais began his career as a junior engineer with Canadian Industries Limited. He joined H.J. Doran in 1950 as a resident engineer on the Pine Tree Line of radar stations. In 1953, he moved to Surveyer, Nenniger & Chêvenert Inc., and took charge of the design of the world's highest multiple-arch dam.

In 1959, Mr. Dagenais became a partner in Surveyer, Nenniger & Chêvenert and was named Chairman of the Board and General Manager in 1965. He became President in 1966 when the partnership was incorporated, and in 1975, he was named President and Chief Executive Officer of The SNC Group. He later became Chairman of the Board and held the position until he retired in 1986. Under his direction, SNC became one of the top international engineering companies.

Mr. Dagenais is a renowned expert in the design and construction of dams and has served as President of the International Commission on Large Dams. He has also served as President of the Association of Consulting Engineers of Canada and the Canadian Nuclear Association, and was President of the Canadian Society for Civil Engineering. He chaired the Quebec Commission on Water Pollution in 1986 and was Chairman of the organizing committee for the 1989 World Energy Conference in Montreal. Currently, he is Chairman of the Canadian Academy of Engineering.

Mr. Dagenais is a Companion of the Order of Canada, a Fellow of the Engineering Institute of Canada, and holds several honorary degrees. In 1984, he was named Canadian International Business Executive of the Year and was inducted into the Canadian Business Hall of Fame in 1988. In 1991, the Order of Engineers of Quebec honoured Mr. Dagenais with its Grand Award of Excellence.

CANADIAN SENIOR MEMBERS

Senior Members of The Conference Board, Inc. form a worldwide leadership group of Conference Board Associates. Canadian representation in this group reflects the strong ties between The Conference Board, Inc. and The Conference Board of Canada. Canadian Senior Members are nominated by a committee of the Board of Trustees of The Conference Board, Inc. upon recommendation of The Conference Board of Canada, and are elected for three-year terms at the annual meeting of The Conference Board, Inc.

We wish to thank Anthony S. Fell, Robert G. Graham, Kevin P. Kavanagh, H. Gordon MacNeill, Gerald J. Maier, and W. Robert Wyman who retire as Canadian Senior Members this year.

Laurent Beaudoin
Chairman of the Board & C.E.O.
Bombardier Inc.

James W. Burns
Deputy Chairman
Power Corporation of Canada

Louis R. Comeau
President & C.E.O.
Nova Scotia Power Corporation

James A. Coombs
Retired President & C.E.O.
Saskatchewan Telecommunications

Rhys T. Eyton
Chairman & C.E.O.
Canadian Airlines International Ltd.

Anthony S. Fell
President & C.E.O.
RBC Dominion Securities Inc.

John T. Ferguson
President & C.E.O.
Princeton Developments Ltd.

John F. Fraser
Chairman
Federal Industries Ltd.

Robert G. Graham
Chairman & C.E.O.
Inter-City Products Corporation

Jeannine Guillevin Wood
Chairman of the Board & C.E.O.
Guillevin International Inc.

Charles H. Hantho
Chairman, President & C.E.O.
Dominion Textile Inc.

Kenneth W. Harrigan
Chairman of the Board & C.E.O.
Ford Motor Company of Canada, Limited

The Hon. Henry H.N. Jackman
Lieutenant Governor of Ontario and
Former Chairman & President
E-L Financial Corporation Limited

Kevin P. Kavanagh
Company Director
The Great-West Life Assurance Company

H. Gordon MacNeill
Chairman of the Board of the Corporation
Jannock Limited

Gerald J. Maier
President & C.E.O.
TransCanada PipeLines

Arthur V. Mauro
Chairman
Investors Group Inc.

John R. McCaig
Chairman & C.E.O.
Trimac Limited

Giles R. Meikle
Retired Chairman
Deloitte & Touche

Stanley A. Milner
President & C.E.O.
Chieftain International, Inc.

Michael F. Mitchell
President & C.E.O.
Intercontinental Packers Ltd.

David Morton
Chairman & C.E.O.
Alcan Aluminium Limited

J.E. (Ted) Newall
President & C.E.O.
NOVA Corporation of Alberta

James R. Nininger
President & C.E.O.
The Conference Board of Canada

Roger Phillips
President & C.E.O.
IPSCO Inc.

Alfred Powis
Chairman
Noranda Inc.

John D. Redfern
Chairman
Lafarge Canada Inc.

Guy Saint-Pierre
President & C.E.O.
The SNC Group Inc.

Claude I. Taylor
Chairman of the Board
Air Canada

W. Robert Wyman
Chairman of the Board
Finning Ltd.

Nominees for election as Senior Members of The Conference Board, Inc. at the corporation's annual meeting on October 15, 1992:

Richard Drouin
Chairman & C.E.O.
Hydro-Québec

Gaétan Lussier
President
Boulangeries Weston Québec Corp.

J. Angus McKee
President & C.E.O.
Canadian Occidental Petroleum Ltd.

Jean Monty
Chairman & C.E.O.
Bell Canada

Michael E.J. Phelps
President & C.E.O.
Westcoast Energy Inc.

William W. Stinson
Chairman & C.E.O.
Canadian Pacific Limited

FUNCTIONAL COUNCILS

The Conference Board of Canada's executive councils are designed to provide forums for senior executives to meet regularly to discuss issues of interest and concern.

While each council differs somewhat, based on the wishes of the members, they all share the following general characteristics:

- members are the senior executive in the function
- membership is limited to ensure effective networking
- each council typically meets three times a year
- the executive of each council determines the guidelines, agendas, etc.
- discussions focus on strategic issues

The program is constantly evolving to meet participants' needs. The slate of councils and their chairs are listed.

FINANCIAL

Council of Financial Executives
Robert F. Chase,
Senior Vice-President,
Finance and Chief Financial Officer,
Westar Group Limited

Council of Financial Executives
Stuart L. Hartley,
Executive Vice-President and Chief Financial Officer,
The Molson Companies Limited

MARKETING

Council of Marketing Executives
Roger M. Clarkson, Senior Vice-President, Marketing,
Molson Breweries of Canada Limited

HUMAN RESOURCES

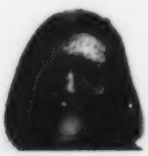
Council of Human Resource Executives
Brian Olson,
Corporate Vice-President,
NOVA Corporation of Alberta

Council of Human Resource Executives (East)
A. Keith Willard,
President, ICI Inc.

Council of Human Resource Executives (West)
Brian Hallamore, Human Resources Manager, Esso Resources Canada Ltd.

Canadian Training Directors' Forum
Patricia Webb,
Director, Development and Training, Bell-Northern Research

Council for Senior Human Resource Executives in Professional Services Firms
Allan Bishop,
National Partner, Human Resources, Price Waterhouse



Work and Family Council
Fern Stimpson,
Assistant Vice-President,
Employee Support Services,
Manulife Financial

Council of Human Resource Executives (Tourism)
William Pallett,
Vice-President Human Resources, Delta Hotels and Resorts

TOTAL QUALITY

Council on the Management of Total Quality
James C. Tennant, Executive Vice-President, Human Resources and TQM,
Air Canada

Total Quality Management Forum
R. Lorne MacKinnon, Vice-President, Quality Service,
Mutual Group

INDUSTRIAL RELATIONS

Council of Industrial Relations Executives
W.E. (Bill) Baker,
Vice-President, Industrial Relations, Molson Breweries

STRATEGY AND DEVELOPMENT

Council of Strategy and Development
E. Courtney Pratt,
Senior Vice-President,
Human Resources and Strategic Planning,
Noranda Inc.

INNOVATION AND TECHNOLOGY

Council for the Management of Innovation and Technology
Donald (Don) Mills,
Director, Research Division
W.P. Dobson Research Laboratories, Ontario Hydro

TECHNOLOGY RESEARCH

Research Managers' Forum
N. (Mikk) Anyas-Weiss,
Manager, Divisional Projects Department, Research Division, Ontario Hydro

INFORMATION MANAGEMENT

Council on Information Management
David R. Cox, Vice-President, Information Systems and Chief Information Officer, Northern Telecom Limited

PUBLIC AFFAIRS

Council of Public Affairs Executives
James G. Etherington, Vice-President, Corporate Affairs,
London Life Insurance Company

CANADA–U.S. ECONOMIC RELATIONS

Council on Canada–U.S. Economic Relations
Donald (Don) A. Brown,
Managing Partner, Technology, The Coopers & Lybrand Consulting Group

SEPARATELY FUNDED CENTRES

The Conference Board's separately funded research centres are designed to investigate an area of importance in depth. Organizations wishing to enhance their expertise nominate a senior executive to join a centre's advisory council. Funding organizations participate in determining research priorities and, as well, take part in a networking program for members and an information service.

INTERNATIONAL COUNCILS

The Conference Board, Inc. sponsors a number of international councils. In addition to the initiatives listed on these pages, Canadian organizations are represented on the following councils:

- Council of North American Information Management Executives
- North American Council on Organization and Management
- International Council on Human Resource Management
- International Council on Organization and Management
- International Council on the Management of Innovation and Technology

COMPENSATION

Compensation Research Centre Advisory Council
B.V. (Dan) Marmash, Vice-President, Human Resources, Royal LePage

ENVIRONMENT

Business and the Environment Research Program
James D. McFarland, Vice-President, Environment, Imperial Oil Limited

TOURISM

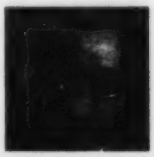
Canadian Tourism Research Institute Management Board
Butch Staples, President and General Manager, Auberge Grey Rocks Limited

FINANCIAL SERVICES

Working Group on Issues in the Taxation of Financial Institutions
C. David Weyman, Senior Tax Partner, Peat Marwick Thorne

The Steering Committee and Members' Forum
Charles A. Barrett, Vice-President, Business Research, The Conference Board of Canada

COMMUNITY INVESTMENT



Institute of Donations and Public Affairs Research Policy Board
Kenneth S. Benson, Vice-President, Personnel and Administration, Canadian Pacific Limited

TAX RESEARCH

Business Centre for Tax Research
George Penna, Vice-President, Taxation, Noranda Inc.

HUMAN RESOURCES

Human Resource Development Centre
Jean Levert, Director, Staff Development, Bombardier Inc.

NATIONAL BUSINESS AND EDUCATION

Executive Committee
Florence M. Campbell, Vice-President, and Director, National Business and Education Centre, The Conference Board of Canada

National Council on Education
Walter F. Light, former Chairman, Northern Telecom Limited (Honorary Chairman)

CORPORATE COUNCIL ON EDUCATION

Working Group on Employability Skills
James J. Gannon, Vice-President, Human Resource Planning and Development, Royal Bank of Canada

Working Group on Partnership Models
P. James Levins, General Manager, Corporate Services, Imperial Oil Limited

Working Group on Measuring Success
Ronald B. Blakely, Vice-President, Human Resources and Public Affairs, Shell Canada Limited

Working Group on Communication Strategies
Uwe J. Natho, Assistant Vice-President Corporate Performance (Operations), Bell Canada

INTERNATIONAL

International Business Council
William L. Mallory, President and Chief Executive Officer, Ingersoll Rand Canada Inc.

MAJOR PUBLICATIONS

RESEARCH REPORTS

Emerging Technologies in the Financial Services Industry: A Survey of Trends, Attitudes and Constraints to Technological Development

Customer Satisfaction Through Quality: An International Perspective
La satisfaction du client par la qualité: Une perspective internationale

The Taxation of Financial Institutions in Canada: Assessing Tax Competitiveness Across Sectors

Impact of Environmental Measures on International Trade
Incidence des mesures environnementales sur les échanges internationaux

Reaching for Success: Business and Education Working Together
La voie du succès: La synergie des affaires et de l'enseignement

Industrial Relations Outlook 1992

Growth and Diversification of Financial Services Firms

Choosing the Board of Directors for the '90s

Training and Development 1991: Expenditures and Policies

Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors, 9th edition, 1991

1992 Guide to University-Based Executive Development Programs

Canadian Export Opportunities in Mexico: An Analysis of SECOFI Import Data

Campaigns Outlook, Fall 1991

Employability Skills Profile: What Are Employers Looking For?
Profil des compétences relatives à l'employabilité: Ce que les employeurs recherchent

Emerging Trends in Marketing Research: The Link with Customer Satisfaction

Dropping Out: The Cost to Canada
Les coûts du décrochage scolaire pour le Canada

Canadian Training and Development Symposium—Issues and Perspectives
Le Symposium canadien sur la formation et le perfectionnement—Questions et perspectives

Corporate Community Investment in Canada 1991, Survey Results, 21st edition
Investissements communautaires des entreprises au Canada 1991, Résultats de l'enquête, vingt-et-unième édition

Compensation Planning Outlook for 1992—Tourism and Hospitality Industry, 4th edition

Compensation Planning Outlook 1992, 10th edition

R and D Outlook 1992

1991 Salary and Benefits Survey: Accommodation and Foodservice Industry

1992 Corporate Donations Budget Outlook
Budgets de dons des entreprises : Perspectives pour 1992

Winning Partnerships
Partenariats entreprise–enseignement gagnants

Managing Corporate Change for Sustainable Development

QUARTERLY PUBLICATIONS

Air Travel Indicators

Tourism in Perspective
Tourisme en perspective

Travel Markets Outlook
Perspectives des marchés touristiques

Canadian Business Review

Canadian Outlook and Executive Summary
Note de conjuncture canadienne

Provincial Outlook and Executive Summary
Note de conjuncture provincial

Index of Business Confidence

Index of Consumer Attitudes

Foresight
Prévoir
(profiles the Board's main activities)

PERIODICALS

IDPAR Newsletter
Bulletin de l'IRDAP
(for members of the Institute of Donations and Public Affairs Research)

IBRC Exclusive (for members of the International Business Research Centre)

Ensemble
(for members of the National Business and Education Centre)

Canada–Mexico Business Brief

Canada–India LINK Newsletter

Viewpoint
(discusses emerging issues in depth)

R and D Issues

World Outlook 1992–93

Canadian Trade Outlook 1992–93

Economic Outlook for Industrial Countries

CTRI Exclusive
Exclusif de l'ICRT

Exchange
Échange
(catalogues available material on national unity)

MANAGEMENT

JAMES R. NININGER, PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER
Peter Buddo, Director, Human Resources and Administrative Services
Nancy J. McDonald, Manager, Office and Building Services
Larry Sabo, Director, Marketing Operations
Denyse Campeau, Executive Assistant to the President and C.E.O.

CHARLES A. BARRETT, VICE-PRESIDENT
Zoe Baxter-Buchanan, Manager, Information Services
Guy Glorieux, Director, Financial Services Research Program
Michael Andrews, Associate Director, Financial Services Research Program
Navin Parekh, Program Manager, Canada–India Linkage Program
Jean Perras, Executive Director, Learning for a Sustainable Future
Joanne Warren, Program Manager, Canada–China Linkage Program
Tancredi Zollo, Director, Business Centre for Tax Research

FLORENCE M. CAMPBELL, VICE-PRESIDENT AND DIRECTOR, National Business and Education Centre
Lily L. Corewyn, Director, Corporate Communications
George Khoury, Director, Institute of Donations and Public Affairs Research
David M. Rochefort, Director, Conference Programs
Valerie Gardner Robitschek, Manager, Conference Operations

MARK J. DANIEL, VICE-PRESIDENT
Prem P. Benimadhu, Director, Human Resources Research Program and Compensation Research Centre
Peter E. Larson, Director, Human Resource Development Centre
Carolyn R. Farquhar, Associate Director, Organizational Effectiveness

JAMES G. FRANK, VICE-PRESIDENT AND CHIEF ECONOMIST
Marie Burrows, Director, Custom Economic Services
Ranga Chand, Director, International Business Analysis
Paul Darby, Director, Forecasting and Analysis Group
Maurice O. Gallant, Director, On-Line Services
David A. Redekop, Director, Canadian Tourism Research Institute
Alison C. Taylor, Editor, *Canadian Business Review*

MARTIN E. HILL, VICE-PRESIDENT
James R. Kennedy, Manager, Publishing and Production/Graphics Services
Roslyn McCarthy, Manager, Editorial and Translation Services
Elaine B. Manders, Controller
Herbert R. Taylor, Director, Business Systems

GILLES RHÉAUME, VICE-PRESIDENT AND DIRECTOR, Business and the Environment Research Program

FINANCIAL HIGHLIGHTS

FOR THE YEAR ENDED MAY 31, 1992
(in thousands of Canadian dollars)

STATEMENT OF REVENUES & EXPENSES

	Note	1992	1991	1990
Revenues	B	**17,008**	13,899	12,525
Expenses				
Compensation		**8,479**	7,354	6,509
Purchased services		**2,106**	1,417	1,289
Travel		**875**	670	612
Meetings (location cost)		**1,153**	913	712
Printing & postage		**1,044**	1,113	852
Supplies		**363**	361	339
Depreciation & amortization		**964**	669	712
Interest • capital leases		**182**	57	56
• mortgage		**297**	302	306
Building		**326**	271	301
Equipment rental		**124**	80	68
Telecommunications		**201**	160	148
Maintenance & insurance		**241**	257	206
Bad debts		**174**	54	—
Other		**95**	44	74
		16,624	13,722	12,184
Operating Results		**$ 384**	$ 177	$ 341

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

	1992	1991	1990
Assets			
Current Assets			
Cash & term deposits	**3,258**	2,444	2,077
Accounts receivable	**2,897**	2,116	1,680
Prepaid expenses	**262**	246	353
	6,417	4,806	4,110
Deferred Charges	**—**	—	45
Property & Equipment	**7,884**	6,115	6,323
	$14,301	$10,921	$10,478
Liabilities & Retained Surplus			
Current Liabilities			
Accounts payable	**2,344**	1,612	1,368
Deferred revenue	**4,828**	4,127	3,861
Current portion:			
Mortgage	**59**	59	49
Capital leases	**435**	158	195
	7,666	5,956	5,473
Mortgage	**2,977**	3,031	3,090
Capital Leases	**1,361**	21	179
Retained Surplus	**2,297**	1,913	1,736
	$14,301	$10,921	$10,478

NOTES TO FINANCIAL HIGHLIGHTS

For the Year Ended May 31, 1992

Note A: Management Report

The financial highlights contained in this annual report have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles. The integrity and objectivity of the data in these financial highlights are management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial highlights.

In support of its responsibility, management maintains a system of internal control to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information and the safeguarding of assets. The Corporation has internal controls and their application is reviewed on an ongoing basis.

The Board of Directors is responsible for ensuring that management fulfils its responsibilities for financial reporting and internal control, and exercises this responsibility through the Managing Committee and Audit Committee, which are composed of directors who are not employees of the Corporation. The Managing Committee and Audit Committee meet with management several times each year.

The financial highlights presented have been extracted from the 1992 financial statements of The Conference Board of Canada, audited by Peat Marwick Thorne, in accordance with generally accepted auditing standards. Their examination includes a review and evaluation of the Corporation's system of internal control, and appropriate tests and procedures to provide reasonable assurance that the financial statements are presented fairly. The auditors have full and free access to the Managing Committee and Audit Committee of the Board.

Complete audited financial statements, including notes, are available from: Martin E. Hill, CA, Vice-President, The Conference Board of Canada, 255 Smyth Road, Ottawa, Ontario K1H 8M7.

Note B: Revenues

Associate fees accounted for $4,353,000 of total revenues in 1992 and $4,288,000 in 1991. Other sources of revenue include membership fees from various centres, meetings, on-line services, financed research, publication sales and investment income.

BOARD OF DIRECTORS
CONSEIL D'ADMINISTRATION

MANAGING COMMITTEE/COMITÉ DIRECTEUR

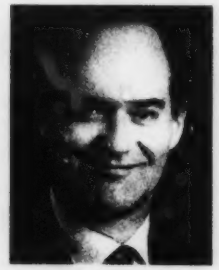
CHAIRMAN/
PRÉSIDENT DU
CONSEIL

†**Guy Saint-Pierre**
President & C.E.O./
Président et chef de la direction
The SNC Group Inc./
Le Groupe SNC inc.

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL

L.I. (Larry) Bell
President & C.E.O./
Président et chef de la direction
Westar Group Ltd.

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL



Jean C. Monty
Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
Bell Canada

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL

George A. Peapples
President & General Manager/
Président et directeur général
General Motors of Canada
Limited/General Motors du
Canada Limitée

PAST CHAIRMAN/
PRÉSIDENT DU
CONSEIL (SORTANT)

Kevin P. Kavanagh
Company Director/Directeur
The Great-West Life
Assurance Company/La
Great-West Compagnie
d'Assurance-vie

Preston Townley
President & C.E.O./Président
et chef de la direction
The Conference Board, Inc.

†**James R. Nininger**
President & C.E.O./Président
et chef de la direction
The Conference Board of
Canada/Le Conference Board
du Canada

MEMBERS/MEMBRES

Jacques Bougie
President & Chief Operating
Officer/Président et chef de
l'exploitation
Alcan Aluminium Limited/

Robert B. Brennan
President & C.E.O./
Président et chef de la direction
Manitoba Hydro

Angus A. Bruneau
Chairman, President & C.E.O./
Président du conseil, président
et chef de la direction
Fortis Inc.

C. David Clark
Chairman, President & C.E.O./
Président du conseil, président
et chef de la direction
Campbell Soup Company Ltd./

David A. Claydon
Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
BP Canada Inc.

Purdy Crawford
Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
Imasco Limited/

Jean-Claude Delorme
Chairman of the Board &
C.E.O./Président du conseil et
chef de la direction
Caisse de dépôt et placement

Thomas A. Di Giacomo
Chairman,President & C.E.O./Président du conseil, président et chef de la direction
Manulife Financial/ Financière Manuvie

Ivan E.H. Duvar
Chairman, President & C.E.O./ Président du conseil, président et chef de la direction
Maritime Telegraph & Telephone Co. Ltd.

J. Milton Fair
Chief Executive Officer/ Chef de la direction
Saskatchewan Wheat Pool

William A. Gatenby
Chairman/ Président du conseil
Cameco Corporation

Norman R. Gish
President & C.E.O./ Président et chef de la direction
North Canadian Oils Limited

Christina A. Gold
Chairman, President & C.E.O./Président du conseil, président et chef de la direction
Avon Canada Inc.

Dean G. Grousman
President & C.E.O./Président et chef de la direction
Canadian Tire Corporation, Limited/La Société Canadian Tire Limitée

Kerry L. Hawkins
President & C.E.O./Président et chef de la direction
Cargill Limited/Cargill Limitée

John W. Johnstone
Chairman, President & C.E.O./ Président du conseil, président et chef de la direction
Olin Corporation

Gaétan Lussier
President/Président
Boulangeries Weston Québec Corp.

Lorraine B. McCaughey
President & C.E.O./Président et chef de la direction
Burson-Marsteller Limited/ Burson-Marsteller Limitée

J. Angus McKee
President & C.E.O./Président et chef de la direction
Canadian Occidental Petroleum Ltd.

Bertin F. Nadeau
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction
Univa Inc./Univa inc.

Robert B. Peterson
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction
Imperial Oil Limited/Compagnie Pétrolière Impériale Ltée

Michael E.J. Phelps
President & C.E.O./Président et chef de la direction
Westcoast Energy Inc.

G. Joseph Reddington
President & C.E.O./Président et chef de la direction
Sears Canada Inc.

T. Don Stacy
Chairman & President/ Président du conseil et président
Amoco Canada Petroleum Company Ltd./Compagnie des pétroles Amoco Canada Ltée

Paul R. Staley
Chairman, Executive Committee/Président, Comité exécutif
The PQ Corporation

Robert T. Stewart
Chairman, President & C.E.O./ Président du conseil, président et chef de la direction
Scott Paper Limited/ Papiers Scott Limitée

Allan R. Taylor
Chairman & C.E.O./ Président du conseil et chef de la direction
Royal Bank of Canada/ Banque Royale du Canada

† Also serves as Member of the Board of Trustees of The Conference Board, Inc./Est aussi membre du conseil d'administration de The Conference Board, Inc.

RAPPORT ANNUEL DE 1992

Le Conference Board du Canada

a pour mission d'être le principal

institut privé de recherche appliquée

se consacrant à l'amélioration

de la performance des organisations

canadiennes au sein de

l'économie mondiale.

Ce rapport annuel est imprimé sur du papier recyclé avec du vernis et de l'encre sans danger pour l'environnement. La publication est recyclable en entier.

Couverture :
Le ciel et les nuages se reflètent dans les vitres de l'entrée principale du Conference Board du Canada.

©1992 **Le Conference Board du Canada***
255, chemin Smyth
Ottawa (Ontario)
K1H 8M7
Tél : (613) 526-3280
Télécopieur : (613) 526-4857
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

The Conference Board, Inc.
845 Third Avenue
New York, NY 10022
U.S.A.
Tel: (212) 759-0900
Fax: (212) 980-7014

The Conference Board Europe
Avenue Louise
207 Bte 5, B-1050
Brussels, Belgium
Tel: (02) 640 62 40
Fax: (02) 640 67 35

PROFIL

À titre de premier institut privé de recherche appliquée au pays, Le Conference Board du Canada fournit à ses associés des informations et des analyses objectives portant sur des questions d'ordre national et international en matière d'économie, de gestion et de politique d'intérêt public. Les travaux du Conference Board contribuent à renforcer la compétitivité mondiale de plus de 600 organismes du secteur privé, du secteur public, du milieu ouvrier et du monde de l'enseignement.

Depuis 38 ans, le Conference Board fournit aux dirigeants canadiens des informations opportunes et pertinentes par l'intermédiaire d'un vaste programme de réunions, de conférences, de publications, de services d'information et de téléinformatique, et de relations publiques.

Le Conference Board du Canada est un organisme à but non lucratif qui est affilié à une organisation internationale ayant des bureaux aux États-Unis et en Europe. À l'échelle mondiale, le Conference Board regroupe plus de 3 000 associés.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

Le Conference Board du Canada est une institution nationale très prisée. À ce tournant de l'histoire de notre pays, nous avons besoin, plus que jamais, de ses recherches objectives et de ses activités de liaison.

Au cours des deux dernières années, j'ai été frappé par les changements profonds qui surviennent sur la scène internationale et dans notre pays. À l'étranger, nous avons observé un ralentissement de la croissance de l'économie mondiale, la démocratisation des économies socialistes, le piétinement des négociations commerciales multilatérales et la formation de nouvelles alliances commerciales régionales.

Chez nous, nous tentons de nous sortir d'une grave récession économique tout en continuant de nous pencher sur la question de l'unité nationale. Par ailleurs, beaucoup de nos grandes organisations subissent des mutations profondes.

Le Conference Board constitue une ressource précieuse qui peut nous être d'un grand secours dans une époque remplie de défis. Ses recherches dans les domaines de l'économique, de la gestion et de la politique publique fournissent des analyses dont on a grand besoin et ses nombreuses activités de liaison multiplient les occasions de dialoguer et de discuter. Je suis donc très fier des travaux du Conference Board.

Je remercie mes collègues du conseil d'administration pour leur contribution importante aux réalisations du Conference Board au cours de l'année qui vient de s'écouler.

GUY SAINT-PIERRE
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RAPPORT DU PRÉSIDENT

JAMES R. MININGER
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Les deux dernières années ont été excessivement difficiles pour le Canada. La récession prolongée, accompagnée d'une désinflation rapide, a sapé la confiance des entreprises et des consommateurs. Le ralentissement économique a coïncidé avec une incertitude politique accrue résultant de notre progression difficile vers un consensus sur la réforme constitutionnelle. Les Canadiens ont été effrayés quand ils ont constaté que notre économie devait s'ajuster et se restructurer pour faire face à une concurrence internationale beaucoup plus forte que par le passé.

Malgré ces faits inquiétants, le Conference Board croit que le Canada possède les ressources, les connaissances et les compétences nécessaires pour relever avec succès les défis auxquels il sera confronté.

Nous pouvons être fiers de notre pays. En effet, nous faisons partie des grandes économies mondiales; les Canadiens jouissent d'un des plus hauts niveaux de vie au monde; nous possédons une infrastructure physique et sociale supérieure et, à certains égards, notre qualité de vie dépasse celle de tout autre pays au monde.

CINQ GRANDS ENJEUX ÉCONOMIQUES

Les succès que remportera l'économie canadienne dans les années 90 dépendront de la justesse des solutions que nous trouverons dans cinq domaines connexes.

Compétitivité

À la fin des années 80, lorsque la concurrence internationale s'est intensifiée rapidement, la position concurrentielle internationale du Canada s'est dégradée. Afin d'accroître notre prospérité individuelle et collective, les organisations canadiennes doivent envisager la nécessité de rehausser notre compétitivité internationale comme une chance à ne pas rater plutôt que comme une menace.

Unité nationale

Les divergences de vue sur la façon de faire fonctionner la Confédération sont une source de grande frustration. De nombreux Canadiens pensent que le débat sur l'unité nationale a détourné l'attention et nous empêche de régler les questions économiques cruciales qui se posent actuellement.

Toutefois, la réforme constitutionnelle est étroitement liée à l'obligation, pour le Canada, de s'adapter aux exigences d'une économie mondiale en mutation. Nous devons trouver des mécanismes et des institutions qui nous rendent mieux aptes à faire face au changement tout en conservant les caractéristiques particulières du fédéralisme canadien et en protégeant les besoins de chacun.

Qualité

Les entreprises canadiennes ont reconnu que la qualité de leurs produits et de leurs services permet d'atteindre et de maintenir une position concurrentielle forte. La qualité exige un engagement à long terme à l'égard de l'élaboration et de l'amélioration de systèmes et de pratiques de gestion qui satisfont, puis dépassent constamment les attentes des clients.

Ressources humaines

Afin de se préparer et de s'adapter au changement, le Canada doit perfectionner ses ressources humaines. Le savoir se cultive non seulement par les études, mais aussi par une amélioration permanente des compétences et par un vif engagement des organisations à l'égard de l'acquisition permanente du savoir, de la formation et du perfectionnement des employés.

Il faut répondre à des besoins précis en matière de ressources humaines : accroître le niveau d'alphabétisation fonctionnelle; renforcer notre capacité nationale d'enseigner les mathématiques et les sciences; améliorer nos programmes d'apprentissage et d'enseignement technique; repenser la gestion de la transition entre l'école et le travail et accroître l'engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement en milieu de travail.

Développement durable

Popularisée par la Commission des Nations Unies sur le développement et l'environnement au milieu des années 80, la notion de développement durable est acceptée graduellement comme cadre et stratégie planétaire permettant de concilier les impératifs de la croissance économique et de la protection de l'environnement. Pour reprendre la définition de la Commission, le développement durable «répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs».

Le Canada étant un pays immense et varié, la mesure dans laquelle le développement économique peut et doit s'harmoniser avec le développement social présente des difficultés particulières. La très forte dépendance de notre économie envers les ressources naturelles, les liens importants entre les enjeux commerciaux et environnementaux — surtout quand il faut tenir compte de la compétitivité internationale — constituent des impératifs particuliers. Pourtant, lorsqu'elles se conjuguent à l'expérience et au savoir-faire technique des Canadiens, les préoccupations environnementales peuvent créer des débouchés économiques importants.

TROUVER DES SOLUTIONS

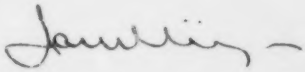
Tous les enjeux sont interdépendants. De toute évidence, notre capacité d'améliorer notre position concurrentielle internationale dépend de la manière dont nous formons et perfectionnons nos ressources humaines, dont nous améliorons la qualité de nos produits et de nos services et dont nous équilibrons la protection de l'environnement et le développement économique.

Cette interdépendance existe aussi à un niveau plus subtil. Ainsi, on s'intéresse de plus en plus à la gestion de la qualité totale (GQT), une méthode de gestion intégrée des organisations fondée sur la satisfaction des clients. Il s'agit d'une méthode axée sur les gens, qui permet aux employés de partager des idées et de l'information et de s'assumer davantage. La GQT rend les organisations et leurs employés mieux en mesure d'intégrer de nouveaux éléments, comme le développement durable, à leur stratégie commerciale globale.

Pour trouver de bonnes solutions dans chacun de ces cinq domaines, il faut une perspective commune face au changement. Le Canada doit être mieux en mesure de prévoir le changement et d'y faire face. Chacune des parties prenantes doit faire preuve de souplesse et pouvoir forger des liens plus solides et collaborer plus étroitement avec les autres pour donner à l'ensemble du système la capacité d'adaptation voulue. Il faut également comprendre l'incidence des décisions individuelles sur l'ensemble de la société canadienne.

L'idée de l'acquisition permanente du savoir et sa mise en pratique sont au cœur de ce processus. Le savoir doit s'acquérir à l'échelle de l'individu, de l'organisation et de la société. Acquérir sans cesse de nouvelles connaissances aide à s'améliorer constamment. La société canadienne — et tous ses éléments — doit commencer à prévoir le changement et à mieux s'y adapter.

Le mandat du Conference Board du Canada consiste à aider les organisations canadiennes à s'adapter à l'évolution du cadre mondial. En 1992–1993, nos activités continueront de mettre l'accent sur ces cinq grands enjeux. De cette façon, nous continuerons également d'aider les dirigeants canadiens à saisir le jeu des forces qui influencent la conjoncture économique et à mieux comprendre comment tirer parti de certaines tendances au profit de tous les Canadiens.



POUR ÊTRE À LA HAUTEUR DE L'ÉVOLUTION DES BESOINS D'INFORMATION

À l'aube du XXI[e] siècle, il devient de plus en plus évident que l'avenir économique du Canada dépend de notre capacité de relever les défis que présente un marché d'envergure planétaire. Depuis l'explosion de la technologie de l'information jusqu'à la formation de blocs commerciaux gigantesques, notre monde a changé pour toujours. Ces changements sont troublants, car l'ancien ordre économique mondial a été renversé pour être remplacé par un nouveau.

À titre de principal institut privé de recherche appliquée au Canada, le Conference Board du Canada répond au besoin d'information fiable dans un monde en évolution. Nous portons un regard attentif sur les tendances actuelles, afin que les dirigeants puissent prendre des décisions informées. Nous fournissons l'information, les compétences et les outils qui aident les organisations à prévoir l'évolution des politiques publiques, à planifier leurs activités en période d'incertitude économique et à prospérer.

AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DU CANADA

Pour réussir dans les années 90, le Canada doit l'emporter sur la concurrence à l'échelle nationale et réussir à vendre ses produits et services dans le monde entier.

Depuis 1974, le Conference Board fournit des

analyses économiques fondées sur les données les plus récentes grâce à ses prévisions et à ses enquêtes. Les publications trimestrielles *Canadian Outlook* et *Provincial Outlook* aident les organisations à prévoir le changement, à évaluer et à planifier les changements sur le marché et présentent un avantage précieux puisqu'elles font ressortir les débouchés commerciaux futurs. L'Institut canadien de recherche sur le tourisme (ICRT) du Conference Board fournit des prévisions et des analyses périodiques aux secteurs vitaux du tourisme et de l'accueil. Dans une perspective internationale, *World Outlook* et *Canadian Trade Outlook* offrent également de l'information stratégique sur la conjoncture commerciale à l'étranger.

Le secteur des services financiers du Canada dépend fortement de renseignements exacts et récents pour dépasser ses concurrents. En 1992, trois grands rapports ont été publiés sur les services financiers : *Growth and Diversification of Financial Services Firms; The Taxation of Financial Institutions* et *Emerging Technologies in the Financial Services Industry*. Le Programme de recherche sur les services financiers du Conference Board est en train de rédiger des rapports sur l'évolution de la structure du secteur des services financiers et sur l'incidence de diverses mesures d'harmonisation des taxes de vente.

Le Conference Board a aussi créé récemment un Centre d'affaires pour la recherche fiscale qui fournit au milieu des affaires des analyses sur des questions fiscales d'actualité et apporte au gouvernement une contribution clé en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique publique efficace.

De nouvelles perspectives sur la compétitivité du Canada sont exposées dans *Industrial Relations Outlook 1992*, qui met l'accent sur des thèmes des négociations collectives et sur la compétitivité canadienne. Tous les ans, le Conference Board présente dans *R & D Outlook* les résultats d'une enquête sur les travaux de recherche-développement et les intentions de dépenses des organisations canadiennes dans ce secteur.

De plus, nous avons été choisis pour devenir l'équipe de gestion du «Groupe de travail sur les défis posés par les sciences, la technologie et les domaines connexes» dans le cadre de l'Initiative de la prospérité du gouvernement fédéral. Le Conference Board a fourni le soutien logistique, à la recherche et aux communications au Groupe de travail qui élaborait un plan national visant à assurer et à maintenir la compétitivité du Canada au cours de la prochaine décennie.

La gestion de la qualité totale (GQT) s'est avérée non pas une panacée mais plutôt un élément essentiel qui contribuera à notre réussite sur le marché planétaire du XXIe siècle.

PROMOUVOIR L'UNITÉ NATIONALE

Le Conference Board croit à un Canada fort et uni et il diffuse ce message d'un océan à l'autre. Il a entrepris des recherches sur le fonctionnement de la communauté économique canadienne et a notamment défini les barrières au commerce interprovincial. Cette année également, nous avons lancé un bulletin trimestriel bilingue de concert avec la Chambre de commerce du Canada. *Échange* publie des discours, des déclarations constitutionnelles et des mémoires, afin d'alimenter le débat sur l'unité nationale. Par ailleurs, l'édition du printemps 1992 de *Canadian Business Review*, une autre publication du Conference Board, contenait un éditorial intitulé «Le conference Board et l'avenir du Canada», qui renforçait l'importance d'un Canada fort et uni pour assurer notre réussite et notre prospérité.

METTRE L'ACCENT SUR LA QUALITÉ

Pour garder un avantage concurrentiel dans l'économie planétaire actuelle, il faut créer et livrer des produits et des services de haute qualité qui dépassent toujours les attentes des clients. La fiabilité est la clé du succès, tout comme la capacité de répondre rapidement et à bon prix aux demandes du marché.

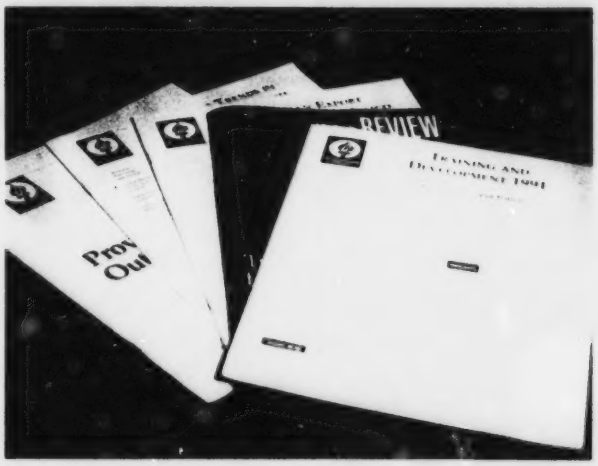
La gestion de la qualité totale (GQT) s'est avérée non pas une panacée mais plutôt un élément essentiel qui contribuera à notre réussite sur le marché planétaire du XXIe siècle.

Après avoir dirigé une tournée internationale d'étude sur la qualité au cours de laquelle des cadres supérieurs canadiens ont visité certains des chefs de file mondiaux de la GQT, le Groupe de l'efficacité de l'organisation du Conference Board a publié *La satisfaction du client par la qualité : Une perspective internationale.* Ce rapport faisait ressortir les pratiques d'avant-garde dans le domaine de la qualité totale en vue de leur application par les organisations canadiennes.

Une autre mesure importante cette année a été la création du Réseau canadien pour la qualité totale (RCQT), un groupe de neuf organisations qui ont uni leurs forces pour promouvoir et faciliter l'application des principes et des pratiques de la GQT à travers le Canada. Le Conference Board a joué un rôle de premier plan en coordonnant les efforts du RCQT.

INVESTIR DANS LES RESSOURCES HUMAINES

Si leurs compétences, leurs talents et leur intelligence sont bien dosés, les gens peuvent faire la différence entre le succès et l'échec. Afin de renforcer ce message, le Centre de perfectionnement des ressources humaines indique aux associés les pratiques de pointe en matière de perfectionnement des cadres et trouve des solutions pour répondre aux besoins changeants dans le domaine des ressources humaines. Au cours de la dernière année, le Centre s'est intéressé à une foule de sujets, dont l'analphabétisme, l'acquisition permanente du savoir, ainsi que la formation et le perfectionnement. Il a également publié le *1992 Guide to University-Based Executive Development Programs.*



Parallèlement à ces efforts, les activités du Centre national sur les affaires et l'enseignement ont nettement progressé pendant l'année. Le Conseil national sur l'enseignement, volet clé du Centre, regroupe des dirigeants nationaux qui œuvrent dans les domaines des affaires, de l'enseignement, du syndicalisme, de la fonction publique et des services communautaires et sont déterminés à promouvoir l'excellence dans l'enseignement. Par ailleurs, le Conseil d'entreprises sur l'enseignement, qui relève lui aussi du Centre, a publié un *Profil des compétences relatives à l'employabilité*, décrivant les compétences que les employeurs estiment et souhaitent trouver chez leurs employés actuels et futurs. Ce document a été largement diffusé aux entreprises, aux enseignants, aux gouvernements, aux syndicats et aux médias. La troisième conférence annuelle *La voie du succès*, qui s'est tenue à Calgary, a accueilli près de 600 participants et reçu une importante attention nationale.

Les Services de recherche économique sur mesure du Conference Board analysent des secteurs particuliers de l'économie canadienne. L'un des rapports de cette année porte sur les coûts élevés que paie le Canada quand les élèves quittent l'école avant la fin de leurs études. *Les coûts du décrochage scolaire pour le Canada* a beaucoup attiré l'attention et a été qualifié de percée importante par tous ceux qui s'intéressent à l'enseignement. Ce rapport démontre concrètement qu'il est vital d'investir dans l'enseignement pour maintenir le bien-être de notre pays.

L'Institut de recherches en dons et en affaires publiques (IRDAP) met l'accent sur l'investissement communautaire au Canada et complète les objectifs de recherche du Conference Board dans le domaine des partenariats entreprises-enseignement, du développement durable, de l'environnement et des affaires publiques. *Campaigns Outlook*, publié par l'IRDAP, permet aux associés de mieux comprendre la conjoncture économique dans laquelle évoluent les organismes qui demandent des subventions.

Tous les ans, le Centre de recherche sur la rémunération publie *Compensation Planning Outlook*, qui regroupe des prévisions sur les grandes tendances nationales, régionales et sectorielles en matière de rémunération. Un autre rapport connexe du Centre, *Canadian Directorship Practices:*

Compensation of Boards of Directors, fournit de l'information de base sur les niveaux et les pratiques de rémunération des conseils d'administration des entreprises canadiennes.

D'autres rapports du Centre de recherche sur la rémunération comprennent *Corporate Responses to Substance Abuse in the Workplace*, qui met l'accent sur les programmes d'aide aux employés, et des rapports à paraître sous peu sur la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi, ainsi que sur les pratiques de gestion de l'absentéisme et des présences. Ces projets découlent directement de la conviction du Conference Board que de bonnes relations de travail avec les employés sont une condition essentielle d'une économie concurrentielle. Le rôle du Centre dans ces recherches est donc plus important que jamais.

APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La poursuite de l'harmonie entre le développement économique et les progrès environnementaux ne cesse d'élargir la portée de la notion de développement durable. Le Conference Board a conçu un certain nombre d'activités afin de promouvoir le développement durable et de favoriser son application au processus de planification ainsi que sur le terrain.

Le Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement existe depuis bientôt trois ans. Il met l'accent sur les politiques publiques et privées reliées à l'environnement et à l'économie dans le contexte global du développement durable. Il regroupe les principaux partenaires pour qu'ils déterminent d'éventuels thèmes de recherche touchant aux grands dossiers économiques et de politique publique. Parmi les rapports publiés cette année, signalons *Incidence des mesures environnementales sur les échanges internationaux* et *Managing Corporate Change for Sustainable Development*. Divers projets sont en cours, dont des recherches sur la formulation de la politique publique de l'environnement et sur les méthodes de détermination des priorités environnementales. Le programme mettra l'accent sur le rôle de l'évaluation environnementale dans la prise des décisions et de futurs rapports porteront sur le commerce et l'environnement ainsi que sur la compétitivité industrielle.

Pour compléter ces activités, une nouvelle alliance a été créée afin de regrouper des enseignants, des entreprises, des écologistes, des gouvernements et d'autres parties intéressées au développement durable. L'éducation au service de la Terre vise à mettre en place un cadre permettant d'intégrer la théorie et la pratique du développement durable à des cours offerts dans les écoles primaires et secondaires. Le Conference Board est heureux de diriger ce projet au nom du groupe de partenaires.

La poursuite de l'harmonie entre le développement économique et les progrès environnementaux ne cesse d'élargir la portée de la notion de développement durable.

AUTRES ACTIVITÉS DU CONFERENCE BOARD

Le Conference Board croit qu'il y a des avantages et des leçons à tirer de la création d'alliances stratégiques et de partenariats entre les secteurs privé et public en vue d'accroître les compétences et le savoir-faire technologique qui existent au Canada. Notre alliance la plus ancienne et la plus importante a été établie avec The Conference Board, Inc., qui partage avec nos associés ses nombreux programmes de recherche et de liaison.

Au nom du gouvernement fédéral, le Conference Board gère la participation canadienne au groupe de perfectionnement des ressources humaines de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC). Les activités menées dans le cadre de ce programme ont permis de créer des réseaux dans le Pacifique. Elles ont aussi permis de partager de l'information et des idées sur les ressources humaines et sur la gestion des entreprises. De plus, le Conference Board est le délégué canadien aux perspectives annuelles de développement économique et de mise en valeur des ressources humaines parrainées par la Pacific Economic Co-operation Conference (PECC), une organisation tripartite regroupant

des entreprises, des gouvernements et des universités de pays du Pacifique.

Le Conference Board continue de participer activement au processus de consultation périodique entre les institutions de recherche canadiens et allemands. Le symposium annuel constitue pour nos associés une fenêtre sur l'Europe. Une autre alliance stratégique créée par le Conference Board, le Programme de relations institutionnelles canado-indiennes, est un programme officiel d'aide au développement géré par le Conference Board au nom de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et visant à favoriser la compréhension réciproque grâce à des recherches conjointes sur des questions économiques et des questions de politique.

Le Conference Board étudie les débouchés commerciaux au Mexique dans le contexte de la libéralisation des échanges en Amérique du Nord. De plus, en collaboration avec le Centro de Estudios Economicos del Sector Privado (CEESP), le Conference Board publie un bulletin trimestriel faisant ressortir les liens commerciaux entre le Canada et le Mexique.

Au Canada, et de concert avec la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO), le Conference Board a tenu un symposium canadien sur la formation et le perfectionnement. Ce symposium a rassemblé les intéressés afin d'inculquer une culture de formation et de perfectionnement dans notre société.

RASSEMBLER TOUS LES ÉLÉMENTS

Les organisations canadiennes qui cherchent à jouir d'un avantage concurrentiel ont besoin d'information pour prévoir les changements économiques et sociaux, planifier leurs activités dans une conjoncture économique difficile et améliorer leur efficacité. En plus de donner l'occasion de nouer des liens vitaux, le Conference Board organise plus de 200 conférences et ateliers tous les ans et offre des possibilités d'échanger des connaissances et des idées aux nombreuses réunions des conseils et des forums. Communiquer l'information aux associés est une grande priorité. Nous fournissons des données exactes et opportunes par l'entremise de nos services téléinformatiques. Le Conference Board du Canada continue de fournir les faits, les compétences et les outils nécessaires pour anticiper sur l'avenir et réagir dans un monde en évolution rapide.

Le Conference Board croit qu'il y a des avantages et des leçons à tirer de la création d'alliances stratégiques et de partenariats entre les secteurs privé et public en vue d'accroître les compétences et le savoir-faire technologique qui existent au Canada.

ASSOCIÉ HONORAIRE

CAMILLE DAGENAIS
ASSOCIE HONORAIRE DE 1991

Le titre d'associé honoraire est la plus haute récompense que décerne chaque année le Conference Board du Canada à une personnalité canadienne pour souligner sa contribution exceptionnelle à la vie du pays.

Camille Dagenais s'est vu décerner le titre d'associé honoraire de 1991 lors de la 11e assemblée annuelle du Conference Board, qui s'est tenue à Montréal le 3 octobre 1991.

Né à Montréal, M. Dagenais a obtenu son diplôme de l'École Polytechnique de l'Université de Montréal en 1946 avant de poursuivre ses études à l'École des Hautes Études Commerciales.

M. Dagenais a commencé sa carrière professionnelle comme ingénieur chez Canadian Industries Limited. En 1950, il entre chez H. J. Doran comme ingénieur affecté aux stations radar de la Pine Tree Line. En 1953, il passe chez Surveyer, Nenniger & Chêvenert inc., où il assume la responsabilité de la conception du plus grand barrage au monde à voûtes multiples.

En 1959, il devient associé de Surveyer, Nenniger & Chêvenert inc., dont il est nommé président du conseil et directeur général en 1965. En 1966, il devient président du groupe lorsque celui-ci se constitue en corporation. En 1975, il est nommé président et chef de la direction du groupe SNC. Il occupe ensuite le poste de président du conseil jusqu'à sa retraite en 1986. Sous sa direction, SNC est devenue l'une premières sociétés internationales d'ingénierie.

M. Dagenais est un expert reconnu dans le domaine de la conception et de la construction des barrages, et il a exercé les fonctions de président de la Commission internationale des grands barrages. Il a aussi été président de l'Association des ingénieurs-conseils du Canada et de l'Association nucléaire canadienne, et président de la Société canadienne de génie civil. Il a présidé la Commission du Québec sur la pollution des eaux, en 1986, et il a été président du comité organisateur de la Conférence mondiale sur l'énergie qui s'est tenue à Montréal en 1989. Il est aujourd'hui président de L'Académie canadienne du génie.

M. Dagenais est Compagnon de l'Ordre du Canada, membre de l'Institut canadien des ingénieurs, et il a obtenu plusieurs diplômes honorifiques. En 1984, il a été nommé Dirigeant canadien de l'année pour le commerce international et, en 1988, membre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne. En 1991, l'Ordre des ingénieurs du Québec lui a décerné son Grand prix d'excellence.

MEMBRES ÉLECTIFS CANADIENS

Les membres électifs de The Conference Board, Inc. constituent un groupe particulièrement influent d'associés présents dans le monde entier. Les représentants canadiens sont le reflet des liens étroits qui unissent The Conference Board, Inc. au Conference Board du Canada. Les membres électifs canadiens sont nommés par un comité du conseil d'administration de The Conference Board, Inc. sur recommandation du Conference Board du Canada, et ils sont élus pour un mandat de trois ans lors de l'assemblée annuelle de The Conference Board, Inc.

Nous tenons à remercier Anthony S. Fell, Robert G. Graham, Kevin P. Kavanagh, H. Gordon MacNeill, Gerald J. Maier, et W. Robert Wyman dont le mandat vient à expiration cette année.

Laurent Beaudoin
Président du conseil et
chef de la direction
Bombardier Inc.

James W. Burns
Vice-président du conseil
Power Corporation of Canada

Louis R. Comeau
Président et chef de la direction
Nova Scotia Power Corporation

James A. Coombs
Président et
chef de la direction retraité
Saskatchewan
Telecommunications

Rhys T. Eyton
Président du conseil et
chef de la direction
Lignes aériennes Canadien
International Ltée

Anthony S. Fell
Président et chef de la direction
RBC Dominion Securities Inc.

John T. Ferguson
Président et chef de la direction
Princeton Developments Ltd.

John F. Fraser
Président du conseil
Federal Industries Ltd.

Robert G. Graham
Président du conseil et
chef de la direction
Inter-City Products Corporation

Jeannine Guillevin Wood
Présidente du conseil et
chef de la direction
Guillevin International Inc.

Charles H. Hantho
Président du conseil, président et
chef de la direction
Dominion Textile Inc.

Kenneth W. Harrigan
Président du conseil et
chef de la direction
Ford Motor du Canada, Limitée

L'honorable Henry H.N. Jackman
Lieutenant-Gouverneur de l'Ontario
Ancien président du conseil et
président
E-L Financial Corporation Limited

Kevin P. Kavanagh
Directeur
La Great-West Compagnie
d'Assurance-vie

H. Gordon MacNeill
Président du conseil
Jannock Limited

Gerald J. Maier
Président et chef de la direction
TransCanada PipeLines

Arthur V. Mauro
Président du conseil
Investors Group Inc.

John R. McCaig
Président du conseil et
chef de la direction
Trimac Limited

Giles R. Meikle
Président du conseil retraité
Deloitte & Touche

Stanley A. Milner
Président et chef de la direction
Chieftain International, Inc.

Michael F. Mitchell
Président et chef de la direction
Intercontinental Packers Ltd.

David Morton
Président du conseil et
chef de la direction
Alcan Aluminium Limitée

J.E. (Ted) Newall
Président et chef de la direction
NOVA Corporation of Alberta

James R. Nininger
Président et chef de la direction
Le Conference Board du Canada

Roger Phillips
Président et chef de la direction
IPSCO Inc.

Alfred Powis
Président du conseil
Noranda Inc.

John D. Redfern
Président du conseil
Lafarge Canada Inc.

Guy Saint-Pierre
Président et chef de la direction
Le Groupe SNC inc.

Claude I. Taylor
Président du conseil
Air Canada

W. Robert Wyman
Président du conseil
Finning Ltd.

Membres électifs désignés de The Conference Board, Inc. à l'assemblée annuelle de la société du 15 octobre 1992

Richard Drouin
Président du conseil et
chef de la direction
Hydro-Québec

Gaétan Lussier
Président
Boulangeries Weston Québec Corp.

J. Angus McKee
Président et chef de la direction
Canadian Occidental Petroleum Ltd.

Jean Monty
Président du conseil et
chef de la direction
Bell Canada

Michael E.J. Phelps
Président et chef de la direction
Westcoast Energy Inc.

William W. Stinson
Président du conseil et
chef de la direction
Canadien Pacifique Limitée

CONSEILS FONCTIONNELS

Les conseils du Conference Board du Canada sont conçus de manière à permettre à des cadres supérieurs de se rencontrer périodiquement pour discuter de questions qui les intéressent et les préoccupent.

Bien que les conseils soient relativement différents les uns des autres, de façon à répondre aux besoins spécifiques des membres, ils partagent les caractéristiques suivantes :

- les membres sont des cadres supérieurs dans le secteur d'activité de leur conseil
- le nombre de membres de chaque conseil est limité de façon à favoriser le maillage efficace des organisations participantes
- les membres se rencontrent normalement trois fois par an
- le comité de direction du conseil détermine les lignes directrices, l'ordre du jour, etc.
- les discussions portent sur des préoccupations d'ordre stratégique.

Le programme est en évolution constante afin de répondre le mieux possible aux besoins des membres. Voici la liste des conseils et de leurs présidents respectifs.

FINANCES

Conseil des cadres en finances
Robert F. Chase
premier vice-président et directeur des finances, Westar Group Limited

Conseil des cadres en finances
Stuart L. Hartley
vice-président exécutif et directeur des finances, Compagnies Molson Limitée

MARKETING

Conseil des cadres en marketing
Roger M. Clarkson, premier vice-président, Marketing, Brasseries Molson du Canada Limitée

RESSOURCES HUMAINES

Conseil des cadres en ressources humaines
Brian Olson,
vice-président corporatif, NOVA Corporation of Alberta

Conseil des cadres en ressources humaines (Est)
A. Keith Willard
président, ICI Inc.

Conseil des cadres en ressources humaines (Ouest)
Brian Hallamore, directeur des ressources humaines, Ressources Esso Canada Limitée

Forum canadien des directeurs de la formation
Patricia Webb, directrice, perfectionnement et formation, Recherche Bell-Northern

Conseil des professionnels en ressources humaines
Allan Bishop, associé national, Ressources humaines, Price Waterhouse

Conseil sur le travail et la famille
Fern Stimpson, vice-présidente adjointe, Services de soutien aux employés, Manulife Financial

Conseil des cadres en ressources humaines (Tourisme)
William Pallett, vice-président, Ressources humaines, Delta Hotels and Resorts

QUALITÉ TOTALE

Conseil sur la gestion de la qualité totale
James C. Tennant, vice-président exécutif, Ressources humaines et GQT, Air Canada

Forum sur la gestion de la qualité totale
R. Lorne MacKinnon, vice-président, Services de la qualité, Mutual Group

RELATIONS DE TRAVAIL

Conseil des cadres en relations de travail
W.E. (Bill) Baker, vice-président, Relations de travail, Brasseries Molson du Canada Limitée

STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT

Conseil sur la stratégie et le développement
E. Courtney Pratt, premier vice-président, Ressources humaines et Planification stratégique, Noranda Inc.

INNOVATION ET TECHNOLOGIE

Conseil sur la gestion de l'innovation et de la technologie
Donald (Don) Mills
directeur, Recherche W.P. Dobson Research Laboratories, Ontario Hydro

RECHERCHE TECHNOLOGIQUE

Forum des directeurs de la recherche
N. (Mikk) Anyas-Weiss, directeur, Projets divisionnaires, Recherche, Ontario Hydro

GESTION DE L'INFORMATION

Conseil sur la gestion de l'information
David R. Cox, vice-président, Systèmes d'information et directeur de l'information, Northern Telecom Limited

AFFAIRES PUBLIQUES

Conseil des cadres en affaires publiques
James G. Etherington, vice-président, Affaires corporatives, Compagnie d'assurance London

RELATION ÉCONOMIQUES CANADO-AMÉRICAINES

Conseil sur les relations économiques canado-américaines
Donald (Don) A. Brown, Associé directeur, Technologie, The Coopers & Lybrand Consulting Group

CENTRES FINANCIÈREMENT AUTONOMES

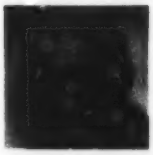
Les centres financièrement autonomes du Conference Board ont pour fonction d'effectuer des recherches approfondies dans des domaines importants. Les organisations membres qui souhaitent élargir leurs compétences dans ces domaines sont représentées aux conseils consultatifs des centres par un de leurs cadres supérieurs. Les organisations de financement participent au choix des priorités de recherche et contribuent à un programme de maillage destiné aux membres ainsi qu'à un service d'information.

CONSEILS INTERNATIONAUX

The Conference Board, Inc. parraine plusieurs conseils internationaux. Outre les initiatives susmentionnées, des organisations canadiennes sont également représentées aux conseils suivants :

- Conseil nord-américain des cadres en gestion de l'information
- Conseil nord-américain sur l'organisation et la gestion
- Conseil international sur la gestion des ressources humaines
- Conseil international sur l'organisation et la gestion
- Conseil international sur la gestion de l'innovation et de la technologie

RÉMUNÉRATION



Conseil consultatif du centre de recherche sur la rémunération
B.V. (Dan) Marmash, vice-président, Ressources humaines, Royal LePage

ENVIRONNEMENT

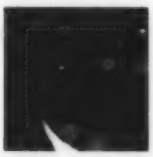
Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement
James D. McFarland, vice-président, Environnement, Compagnie pétrolière Impériale Limitée

TOURISME

Conseil de gestion de l'Institut canadien de recherche sur le tourisme
Butch Staples, président et directeur général, Auberge Grey Rocks Limited

SERVICES FINANCIERS

Groupe de travail sur les préoccupations fiscales des établissements financiers
Ç. David Weyman, premier associé fiscal, Peat Marwick Thorne



Le Comité de direction et le Forum des membres
Charles A. Barrett, vice-président, Recherche en commerce, Le Conference Board du Canada

INVESTISSEMENTS COMMUNAUTAIRES

Conseil des politiques de l'Institut de recherches en dons et en affaires publiques
Kenneth S. Benson, vice-président, Personnel et administration, Canadien Pacifique Limitée

RECHERCHE FISCALE

Centre d'affaires pour la recherche fiscale
George Penna, vice-président, Fiscalité, Noranda Inc.

RESSOURCES HUMAINES

Centre de perfectionnement des ressources humaines
Jean Levert, directeur, Perfectionnement du personnel, Bombardier Inc.

CENTRE NATIONAL SUR LES AFFAIRES ET L'ENSEIGNEMENT

Comité exécutif
Florence M. Campbell, vice-présidente et directrice, Centre national sur les affaires et l'enseignement, Le Conference Board du Canada

Conseil national sur l'enseignement
Walter F. Light, ancien président du conseil, Northern Telecom Limited (Président du conseil honoraire)

CONSEIL D'ENTREPRISES SUR L'ENSEIGNEMENT

Groupe de travail sur les compétences relatives à l'employabilité
James J. Gannon, vice-président, Planification et perfectionnment des ressources humaines, Banque Royale du Canada

Groupe de travail sur les modèles de partenariat
P. James Levins, directeur général, Services corporatifs, Compagnie pétrolière Impériale Limitée

Groupe de travail sur la mesure de la réussite
Ronald B. Blakey, vice-président, Ressources humaines et Affaires publiques, Shell Canada Limited

Groupe de travail sur les stratégies de communication
Uwe J. Natho, vice-président adjoint, Performance corporative (Opérations), Bell Canada

INTERNATIONAL

Conseil du commerce international
William L. Mallory, président et chef de la direction, Ingersoll Rand Canada Inc.

PRINCIPALES PUBLICATIONS

RAPPORTS DE RECHERCHE

Emerging Technologies in the Financial Services Industry: A Survey of Trends, Attitudes and Constraints to Technological Development

La satisfaction du client par la qualité : Une perspective internationale
Customer Satisfaction Through Quality: An International Perspective

The Taxation of Financial Institutions in Canada: Assessing Tax Competitiveness Across the Sectors

Incidence des mesures environnementales sur les échanges internationaux
Impact of Environmental Measures on International Trade

La voie du succès : La synergie des affaires et de l'enseignement
Reaching for Success: Business and Education Working Together

Industrial Relations Outlook 1992

Growth and Diversification of Financial Services Firms

Choosing the Board of Directors for the '90s

Training and Development 1991: Expenditures and Policies

Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors, 9th Edition, 1991

1992 Guide to University-Based Executive Development Programs

Canadian Export Opportunities in Mexico: An Analysis of SECOFI Import Data

Campaigns Outlook, Fall 1991

Profil des compétences relatives à l'employabilité : Ce que les employeurs recherchent
Employability Skills Profile: What Are Employers Looking For?

Emerging Trends in Marketing Research: The Link with Customer Satisfaction

Les coûts du décrochage scolaire pour le Canada
Dropping Out: The Cost to Canada

Le Symposium canadien sur la formation et le perfectionnement — Questions et perspectives
Canadian Training and Development Symposium—Issues and Perspectives

Investissements communautaires des entreprises au Canada 1991, Résultats de l'enquête, vingt-et-unième édition
Corporate Community Investment in Canada 1991, Survey Results, 21st edition

Compensation Planning Outlook for 1992—Tourism and Hospitality Industry, 4th edition

Compensation Planning Outlook 1992, 10th edition

R and D Outlook 1992

1991 Salary and Benefits Survey: Accommodation and Food Service Industry

Budget de dons des entreprises : Perspectives pour 1992
1992 Corporate Donations Budget Outlook

Partenariats entreprise – enseignement gagnants
Winning Partnerships

Managing Corporate Change for Sustainable Development

PUBLICATIONS TRIMESTRIELLES

Air Travel Indicators

Tourisme en perspective
Tourism in Perspective

Perspectives des marchés touristiques
Travel Markets Outlook

Canadian Business Review

Note de conjoncture canadienne
Canadian Outlook and Executive Summary

Note de conjoncture provinciale
Provincial Outlook and Executive Summary

Index of Business Confidence

Index of Consumer Attitudes

Prévoir
(établit le profil des principales activités du Conference Board)
Foresight
(profiles the Board's main activities)

PÉRIODIQUES

Bulletin de l'IRDAP
(pour les membres de l'Institut de recherches en dons et en affaires publiques)
IDPAR Newsletter
(for members of the Institute of Donations and Public Affairs Research)

IBRC Exclusive (for members of the International Business Research Centre)

Ensemble
(pour les membres du Centre national sur les affaires et l'enseignement
(for members of the National Business and Education Centre)

Canada-Mexico Business Brief

Canada-India LINK Newsletter

Viewpoint
(discusses emerging issues in depth)

R and D Issues

World Outlook 1992–93

Canadian Trade Outlook 1992–93

Economic Outlook for Industrial Countries

Exclusif de l'IRCT
CTRI Exclusive

Échange
(Catalogue tout matériel disponible sur l'unité nationale)
Exchange
(catalogues available material on national unity)

PERSONNEL DE DIRECTION

JAMES R. NININGER, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
Peter Buddo, directeur, Ressources humaines et services administratifs
Nancy J. McDonald, chef, Services de bureau et de construction
Larry Sabo, directeur, Services de marketing
Denyse Campeau, Adjointe exécutive du président et chef de la direction

CHARLES A. BARRETT, VICE-PRÉSIDENT
Zoe Baxter-Buchanan, chef, Services d'information
Guy Glorieux, directeur, Programme de recherche sur les services financiers
Michael Andrews, directeur adjoint, Programme de recherche sur les services financiers
Navin Parekh, chef de programme, Programme de relations institutionnelles canado-indiennes
Jean Perras, directeur général, L'éducation au service de la Terre
Joanne Warren, chef de programme, Programme de relations institutionnelles canado-chinoises
Tancredi Zollo, directeur, Centre de recherche sur la fiscalité

FLORENCE M. CAMPBELL, VICE-PRÉSIDENTE ET DIRECTRICE, Centre national sur les affaires et l'enseignement
Lily L. Corewyn, directrice, Communications corporatives
George Khoury, directeur, Institut de recherches en dons et en affaires publiques, et Services d'information
David M. Rochefort, directeur, Programme de conférences
Valerie Gardner Robitschek, chef, Services des conférences

MARK J. DANIEL, VICE-PRÉSIDENT
Prem Benimadhu, directeur, Programme de recherche en ressources humaines et Centre de recherche sur la rémunération
Peter E. Larson, directeur, Centre de perfectionnement des ressources humaines
Carolyn R. Farquhar, directrice adjointe, Éfficacité de l'organisation

JAMES G. FRANK, VICE-PRÉSIDENT ET ÉCONOMISTE EN CHEF
Marie Burrows, directrice, Services de recherche économique sur mesure
Ranga Chand, directeur, Analyse du commerce international
Paul Darby, directeur, Groupe des prévisions et analyses
Maurice O. Gallant, directeur, Services téléinformatiques
David A. Redekop, directeur, Institut canadien de recherche sur le tourisme
Alison C. Taylor, rédactrice, *Canadian Business Review*

MARTIN E. HILL, VICE-PRÉSIDENT
James R. Kennedy, chef, Édition et services de production et de graphisme
Roslyn McCarthy, chef, Services d'édition et de traduction
Elaine B. Manders, Contrôleur
Herbert R. Taylor, directeur, Systèmes de gestion

GILLES RHÉAUME, VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR, Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement

DONNÉES FINANCIÈRES SOMMAIRES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MAI 1992
(en milliers de dollars canadiens)

ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES

	Note	1992	1991	1990
Revenus	B	**17 008**	13 899	12 525
Dépenses				
Rémunération		**8 479**	7,354	6 509
Achat de services		**2 106**	1 417	1 289
Voyages		**875**	670	612
Conférences (frais d'emplacement)		**1 153**	913	712
Impression & affranchissement		**1 044**	1 113	852
Fournitures		**363**	361	339
Dépréciation & amortissement		**964**	669	712
Intérêts •contrats de location-acquisition		**182**	57	56
•emprunt hypothécaire		**297**	302	306
Immeuble		**326**	271	301
Location d'équipement		**124**	80	68
Télécommunications		**201**	160	148
Entretien & assurances		**241**	257	206
Créances irrécouvrables		**174**	54	—
Divers		**95**	44	74
		16 624	13 722	12 184
Résultats d'exploitation		**384 $**	177 $	341 $

BILAN

	1992	1991	1990
Actif			
Actif à court terme			
Encaisse & dépôts à terme	**3 258**	2 444	2 077
Comptes clients	**2 897**	2 116	1 680
Frais payés d'avance	**262**	246	353
	6 417	4 806	4 110
Frais reportés	**—**	**—**	45
Immobilisations & matériel	**7 884**	6 115	6 323
	14 301 $	10 921 $	10 478 $
Passif & excédent non réparti			
Passif à court terme			
Comptes fournisseurs	**2 344**	1 612	1 368
Crédit reporté	**4 828**	4 127	3 861
Portion exigible:			
Emprunt hypothécaire	**59**	59	49
Contrats de location-acquisition	**435**	158	195
	7 666	5 956	5 473
Emprunt hypothécaire	**2 977**	3 031	3 090
Contrats de location-acquisition	**1 361**	21	179
Excédent non réparti	**2 297**	1 913	1 736
	14 301 $	10 921 $	10 478 $

NOTES AFFÉRENTES AUX DONNÉES FINANCIÈRES SOMMAIRES

Pour l'exercice terminé le 31 mai 1992

Note A : Commentaire de la direction

La direction répond de la sincérité et de la fidélité des données financières sommaires du présent rapport annuel, lesquelles ont été dressées conformément aux principes comptables généralement reconnus. Elle répond également des autres informations contenues dans ce rapport et de leur concordance avec celle des données financières sommaires.

La direction a pour politique de maintenir un système de contrôle interne qui vise à assurer, dans une mesure raisonnable, la fiabilité de l'information financière et la protection de l'actif. La société dispose de ses propres mécanismes de contrôle interne dont l'application est vérifiée de façon suivie.

Pour sa part, le conseil d'administration veille à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôle interne. Le conseil assume cette fonction par l'intermédiaire du comité directeur et du comité de vérification du Conference Board, composé d'administrateurs externes. Le comité directeur et le comité de vérification se réunissent plusieurs fois l'an avec la direction.

Les données financières sommaires du présent rapport sont tirées des états financiers de 1991 pour Le Conference Board du Canada qui ont été verifiés par Peat Marwick Thorne conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Leur vérification comporte l'examen et l'évaluation du système de contrôle interne de la société, ainsi que les sondages et procédés jugés nécessaires pour assurer, dans une mesure raisonnable, la présentation fidèle des points saillants. Les vérificateurs ont libre accès auprès du comité directeur et du comité de vérification du Conference Board.

Une version intégrale des états financiers, comprenant les notes afférentes, s'obtient en s'adressant à : Martin E. Hill, C.A., vice-président, Le Conference Board du Canada, 255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7.

Note B : Revenus

Les cotisations versées par les associés ont totalisé des revenus de 4 353 000 $ en 1992 contre 4 288 000 $ en 1991. Les autres revenus proviennent des abonnements aux centres de recherche, des conférences et colloques, des services informatisés, des contrats de recherche, des ventes de publications et des placements.